



أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن

إعداد

دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنه

إشراف

الدكتورة منار إبراهيم القطاونه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

2014/06/23

تعهد وإقرار

أنا الطالبة دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه الموقعة
ادناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير
بعنوان (أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية
في شركات الاتصالات في الأردن إشراف (الدكتورة منار
القطاونه) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة
البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في
حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير
الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع
المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2014/06/23

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتورة/ منار ابراهيم القطاونة، رئيساً

.....

استاذ مساعد، ادارة.

الدكتور/ موسى احمد السعودي، عضواً

.....

استاذ مشارك، ادارة عامة.

الدكتور/ محمد عطوه المعايطه، عضواً

.....

استاذ مساعد، نظم معلومات حاسوبية.

.....

الدكتور/ محمد سليم الشورة، ممتحن خارجي

استاذ مشارك، تسويق، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله، أنعم عليّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم عليّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتورة منار القطاونه المشرفة على رسالتي، صاحبة القلب الحاني، والعقل النير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، التي لم تبخل علي بنصائحها العلمية القيمة، وتوجيهاتها السديدة، التي منحنتني من وقتها وجهدها الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكينني من إتمام هذه الدراسة، التي رعتها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن، كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة وعلى توجيهاتهم وملاحظاتهم، والشكر موصول لأساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس في كلية عمان الجامعية، الذين نهلت من معين علمهم ومعرفتهم الكثير الكثير، وكافة العاملين فيها كما أتقدم بالشكر الجزيل للسيد محمد خالد عليان نائب رئيس مجلس ادارة الشركة الوطنية العربية للسيارات على دعمه المتواصل.

واعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق ،،،،،،،،

الباحثة: دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد ...

إلى

مَنْ تَأَقَّتْ نَفْسِي لُرُومِ صَحْبَتِهَا .. أَقْبَلَ قَدَمَيْهَا .. وَأَمْسَحُ دَمْعَةَ عَيْنَيْهَا .. وَأَفْرَحَ
لِبِسْمَةِ شَفْتَيْهَا .. وَأَكُونُ عَبْدًا صَاغِرًا بَيْنَ يَدَيْهَا ..

أمي الحبيبة... رحمها الله

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وسانديني دوماً ... وإلى من تعجز الكلمات
عن إنصافه .. وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده .. المعلم .. الأخ ..
الصديق .. إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

أبي الحبيب... أطال الله في عمره

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تعهد وإقرار
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	المُلخص باللغة العربية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
1	(1 - 1): المقدمة
4	(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(1 - 3): أهمية الدراسة
5	(1 - 4): أهداف الدراسة
6	(1 - 5): أنموذج الدراسة
7	(1 - 6): فرضيات الدراسة
8	(1 - 7): حدود الدراسة
8	(1 - 8): محددات الدراسة
9	(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
10	(1 - 10): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
24	(1 - 11): التعقيب على الدراسات السابقة
24	(1 - 12): مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
24	(1 - 13): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
26	الفصل الثاني الإطار النظري
26	(2 - 1): المقدمة
26	(2 - 2): مفهوم تمكين العاملين
28	(2 - 2 - 1): أهمية تمكين العاملين وفوائده
30	(2 - 2 - 2): أهداف تمكين العاملين
31	(2 - 2 - 3): مداخل تمكين العاملين
32	(2 - 2 - 4): أبعاد تمكين العاملين
35	(2 - 3): المواطنة التنظيمية
36	(2 - 3 - 1): مفهوم المواطنة التنظيمية
37	(2 - 3 - 2): أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
40	(2 - 3 - 3): أبعاد المواطنة التنظيمية
42	الفصل الثالث منهجية الدراسة
42	(3 - 1): المقدمة
42	(3 - 2): منهجية الدراسة
43	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
44	(3 - 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
46	(3 - 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة
47	(3 - 6): صدق أداة الدراسة وثباتها
49	الفصل الرابع التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
49	(4 - 1): المقدمة
49	(4 - 2): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
53	(4 - 3): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
61	(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
68	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
68	(5 - 1): المقدمة
68	(5 - 2): الاستنتاجات
70	(5 - 3): التوصيات
72	المراجع
72	أولاً: المراجع العربية
76	ثانياً: المراجع الأجنبية
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
43	الشركات مجتمع الدراسة	(1 - 3)
44	عدد الاستبانة الموزعة والمسترجعة لكل شركة	(2 - 3)
47	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(3 - 3)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(1 - 4)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2 - 4)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3 - 4)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(4 - 4)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	(5 - 4)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة بالمعلومات في شركات الإتصالات في الأردن	(6 - 4)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحرية والإستقلالية في شركات الإتصالات في الأردن	(7 - 4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فرق العمل المدارة ذاتياً في شركات الإتصالات في الأردن	(8 - 4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القوة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن	(9 - 4)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن	(10 - 4)
61	نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	(11 - 4)
63	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن	(12 - 4)

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
64	معاملات تأثير أبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن	(4 - 13)

ي

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل – الشكل
6	أنموذج الدراسة	1 – 1

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
82	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
83	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
88	الملخص باللغة الإنجليزية	3



ملخص الدراسة

أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في

الأردن

إعداد: دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه

إشراف: الدكتورة منار القطاونه

استاذ مساعد

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً والقوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددها (3) شركات وقد بلغ عدد هؤلاء (293) موظفاً. وقد تم توزيع (293) استبانة على مجتمع الدراسة كاملاً، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (268) استبانة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات واختبار الفرضيات. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت من (40) فقرة شملت متغيرات الدراسة وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

وتحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، والقوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والإستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العمل بروح الفريق في الشركات المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة. وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية في الشركات المبحوثة، وإجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلالها شركات الاتصالات للعمل بروح الفريق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

(1 - 1): المقدمة

يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً على الرغم من وجود جذور تاريخية لهذا المفهوم. حيث ترتبط هذه الجذور بالحضارة الإسلامية. فمفهوم التمكين هو مفهوم قرآني كلي، ولهذا المفهوم تفسيرين، التفسير الأول هو التفسير الديني، وهو التفسير الذي يتسق مع التعدد الدلالي للمفهوم في القرآن، ومع تفسير السلف وعلماء أهل السنة للمفهوم، فضلاً عن أنه يتسق مع مقاصد وضوابط الشرع، وطبقاً له فإن مفهوم التمكين هو مفهوم شامل، فهو يشمل الكثير من المجالات، كما أنه يشمل جماعة المسلمين ويمتد فيشمل بني آدم كما هو الحال في قسمه التكويني كما في قوله تعالى (وَلَقَدْ مَكَنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ) (سورة الأعراف، الآية: 10). أما التفسير الثاني لمفهوم التمكين فهو التفسير السياسي له، ويقوم على التأكيد على البعد السياسي لمفهوم التمكين، لكنه يتطرق في هذا التأكيد لدرجه إلغاء الأبعاد الأخرى للمفهوم، فهو تفسير يتصف بالقصور لأنه يقصر مفهوم التمكين على مجال معين.

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم بدلالات متعددة، تشير إلى تعدد غاياته

ومجالاته، ومنه (<http://www.sudanile.com/index.php/>):

1. إقامة الدين كما في قوله تعالى (الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور)(سورة الحج، الآية: 41).

2. تسخير الأرض لبني آدم كما في قوله تعالى (وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ) (سورة الأعراف، الآية: 10).

3. حيازة الثروات وامتلاك الأموال كما في قوله تعالى (أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ) (سورة الأنعام، الآية: 6).

4. الوصول إلى موقع ذو نفوذ كما في قوله تعالى (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (سورة يوسف، الآية: 56).

5. تحقيق الاستخلاف في الأرض كما في قوله تعالى (وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ) (سورة النور، الآية: 55).

6. الحصول على ملك عظيم كما في قوله تعالى (ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلوا عليكم منه ذكراً، إنا مكنا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سبباً) (سورة الكهف، الآية: 84).

أما من الناحية اللغوية، فالتمكين بالأصل إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، ثم استعير لدلاله على التملك والقدرة والسيطرة والتحكم. أما اصطلاحاً فهو مظهر من مظاهر الفعل الالهي المطلق يتيح للفعل الانساني امكانيه تحقيق غاياته المتعددة، في حال تقيده بالفعل الالهي المطلق تكوينياً (بالالتزام بالسنن الالهيه التي تضبط حركه الوجود)، وتكليفياً (بالالتزام بقيم وقواعد الوحي) (<http://www.sudanile.com/index.php/>).

ومن الناحية العلمية، فقد شهد عقد التسعينات ظهور مفهوم التمكين، بأشكال جديدة من إسهامات الأفراد العاملين، اعتماداً على مبادرات إدارية كممارسات يتم تبنيها للاستفادة من الطاقات غير المستغلة لدى الأفراد العاملين بهدف تحقيق تعزيز أداء المنظمة ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف العاملين فيها، فالتغيرات التي حدثت في فلسفة المنظمات بتوجهاتها الإيجابية نحو الأفراد العاملين يعزوها البعض إلى التغيرات التي حدثت في البيئة السياسية لدول أوروبا وأمريكا، ومن ثم منح الأفراد مساحات أوسع من الديمقراطية (Wilkinson, 1998, P. 44). في حين يعزو البعض الآخر مسوغات هذا التغير وظهور فكرة التمكين إلى الأفكار المميزة التي قدمها كل من (Peter & Waterman) عام 1982 في كتابهما الشهير "البحث عن التميز". وقد تمثلت هذه الأفكار بضرورة قيادة الأفراد باعتماد مدخل التمكين عن طريق إسهام أي فرد في أي شيء في المنظمة والابتعاد عن النماذج العقلانية والاستعاضة عنها بالنماذج الحدسية والتركيز على الاستقلالية والمخاطرة مع التوجه الكامل إلى أن الزبون هو الأساس. إن هذه الأفكار وما قدمه كل من (Drucker) و(Kanter) في تركيزهما على المنظومات الفكرية الجديدة (Pardigme) والتي تتضمن ضرورة إلغاء البيروقراطية ونهاية النظام الهرمي والتوجه نحو اللامركزية والعمل الفرقي، شكلت الإطار الفكري والنظري لمفهوم التمكين بصيغته المعاصرة كجزء من النشاطات التي تبذل في التحرك نحو المنظمات المتعلمة المستندة على المعرفة (جواد وحسين، 2007، ص. 12).

وفي ظل مسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق قادة ومديري المنظمات وخصوصاً منظمات الأعمال والمتمثلة في تحول منظماتهم ونقلها من موقع المنظمة التابعة إلى موقع المنظمة الفاعلة وتحقيق التفوق والتميز على المنظمات المنافسة العاملة بنفس القطاع تطلب ذلك

الإهتمام بالبعد البشري والمتضمن التمكين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة. وبهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمحور مشكلة الدراسة ببعدين رئيسيين، البعد الأول هو بعد نظري يتمثل في قلة الكتابات التي تناولت التمكين بوصفه خياراً إستراتيجياً درجت منظمات الأعمال الأمريكية والأوروبية واليابانية على العمل به بوصفه فلسفة تؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة وهي أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وهذا ما يقود إلى حقيقة أن التمكين هي الاستراتيجية التي توجت هذه المداخل والجهود التي دعا إليها علماء وباحثو الإدارة. إذ وجدت هذه الاستراتيجية مدى ملائمة للتطبيق في البيئة الغربية بوصفها استراتيجية من بنات الفكر الإداري الغربي إلا أن هذه الاستراتيجية ما زالت بحاجة إلى إثراء نظري على المستوى العربي الذي ما زال متمسكاً بالأشكال التقليدية للإدارة. أما البعد التطبيقي، فإنه يتمثل بكيفية تحديد استعداد أو جاهزية منظمات الأعمال وخاصة شركات الاتصالات على العمل بمضامين التمكين ومقدار هذا الاستعداد وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في الأردن.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل

المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) المعمول به في شركات الإتصالات في الأردن؟

2. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن؟
3. هل هناك أثر لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن؟

(1 – 3): أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الأهمية النظرية: وتتمثل في أهمية الموضوعات المبحوثة وهي تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية ومحاولة التعرف على العلاقة والأثر بينهما، إذ يمثل ذلك إضافة إلى المكتبة المحلية والعربية.
2. الأهمية الميدانية: تتمثل بتقديم مقترحات مبنية على اسس علمية قد تستفيد منها شركات الإتصالات محل الدراسة والباحثين في المواضيع التي اشتملت عليها الدراسة، حيث أن شركات الإتصالات المبحوثة هي من الشركات الهامة في شركات الاتصالات والتي تسهم بزيادة الناتج المحلي.

(1 – 4): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

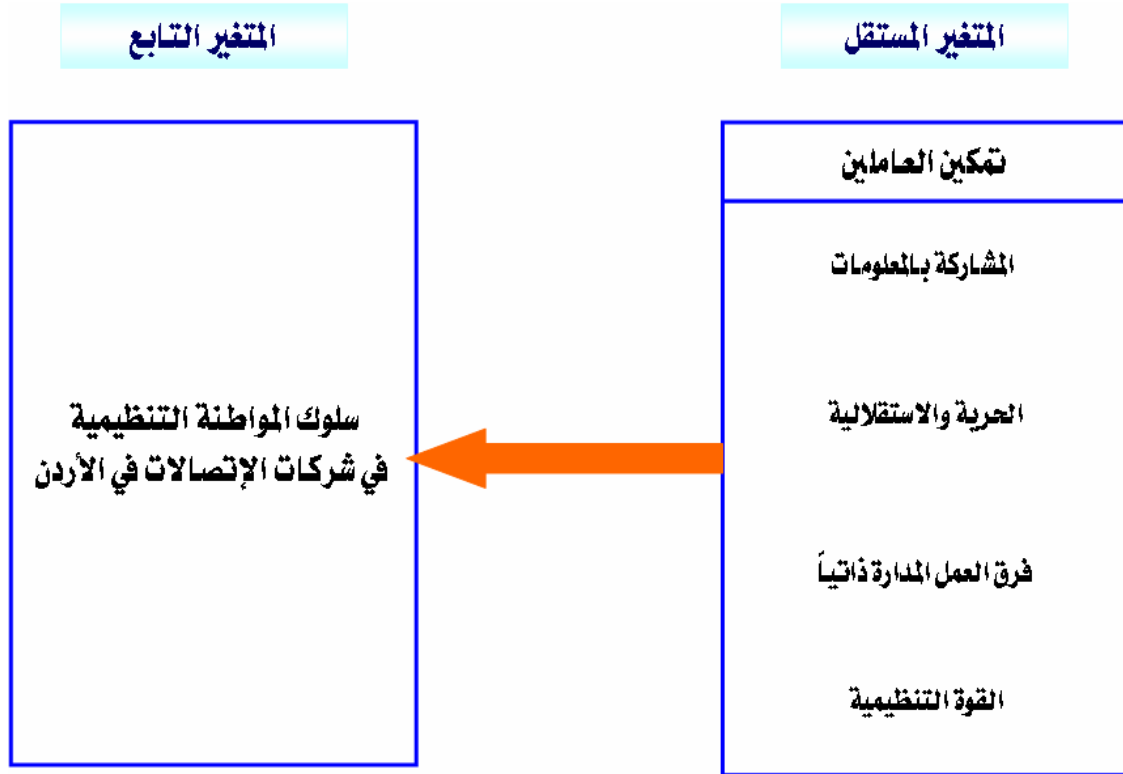
- إعداد إطار نظري، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
- تحديد العلاقات الارتباطية ومدى التأثير بين متغيرات الدراسة.

- تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن.
- تقديم التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها من قبل شركات الإتصالات في الأردن.

(1 – 5): أنموذج الدراسة

تم تحديد أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) بالإعتماد على (Yusoff & Abdullah, 2010). أما ما يرتبط بمتغير المواطنة التنظيمية فتم قياسه بالإعتماد على (أبو تايه، 2012).

الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحثة

(1 – 6): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H_0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يشترك منه الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1 – 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات الإتصالات في الأردن والبالغ

عددها (3) شركات، وهي شركة زين، وشركة أورنج وشركة أمنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في شركات الإتصالات في

الأردن من الإدارتين العليا والوسطى.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي إستغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر

يونيو 2013 وإلى شهر ابريل 2014.

(1 – 8): محددات الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحثة واجهت الصعوبات والمعوقات التالية:

1. طول الفترة الزمنية المرتبطة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.
2. ضيق الوقت المتاح أمام الباحثة.
3. عدم استجابة بعض أفراد عينة الدراسة بشكل سريع نظراً لإنشغال افراد عينة الدراسة.

(1 – 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

تمكين العاملين: لأغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة في تعريفها الاجرائي مع تعريف (Yusoff & Abdullah, 2010) لتمكين العاملين والذي عرفه على حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة. وتم قياسها من خلال:

المشاركة بالمعلومات: إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف شركات الإتصالات في الأردن واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق تلك الغايات والاهداف.

الحرية والاستقلالية: منح الأفراد العاملين في شركات الإتصالات في الأردن حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

فرق العمل المدارة ذاتياً: فرق العمل المكونة داخل شركات الإتصالات في الأردن التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد.

القوة التنظيمية: امتلاك فرد معين في مستوى إداري أعلى قوة على فرد آخر بمستوى إداري أدنى يجعله يقوم بعمل لا يقوم به لولا تأثير الفرد في المستوى الإداري الأعلى عليه.

المواطنة التنظيمية: رغبة الفرد في شركات الإتصالات في الأردن بسلوك طوعي بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للشركة التي يعمل بها.

(1 – 10) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(1 – 10 – 1) : الدراسات السابقة العربية

– دراسة (عبد الحسين، 2012) بعنوان "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي:

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات في العراق، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت (40) مبحوثاً استعبدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت (100%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط Spearman، والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط واثري معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال.

– دراسة (هندر، 2012) بعنوان "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال

الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات"

هدفت إلى التعرف على مضمون استراتيجية تمكين العاملين من حيث المفهوم والابعاد، وكذلك التعرف على عناصر ومزايا الاستراتيجية من حيث التطبيق. كما تضمنت الدراسة التعرف

على مفهوم رأس المال الفكري والابعاد الرئيسية لهذا المفهوم، واكتشاف العلاقة بين تمكين العاملين ورأس المال الفكري. تكون مجتمع البحث العاملين من المديرين، مديري الادارات، رؤساء الاقسام، المهندسين، الاداريين، الفنيين، العمال العاملين في الشركة العامة للإلكترونيات في العراق. أما عينة البحث فقد تكونت من (39) شخصاً بشكل عشوائي طبقي، ويشكلون (10%) من اصل المجتمع الكلي الذي يبلغ (410) شخص. وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتم تصميم أحد اقسامها على مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيع (60) استمارة على عدد من العاملين، وتم الحصول على (39) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهذا يجعل نسبة التجاوب (65%). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها ان جميع العلاقات الارتباطية لابعاد استراتيجية تمكين العاملين بشكل منفرد مع ابعاد رأس المال الفكري مجتمعة. كانت علاقة موجبة ودالة معنوية، وهي اشارة الى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المبحوثين. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بأبعاد استراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور كبير في تنمية ابعاد راس المال الفكري.

– دراسة (زاهر، 2012) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم الإعتماد على

الاستبانة أداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وإن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما. وأوصت بضرورة اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي وتنمية روح فريق العمل، والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من التنظيم.

— دراسة (أبو تايه، 2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (12) مركز وزارة تمثل تقريبا (50%) من مجموع الوزارات الأردنية. وقد بلغ عدد العاملين في مراكز الوزارات التي تم اختيارها (4000) موظفاً تقريباً. وقد تم توزيع (400) استبانة على مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتم استرداد (354) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (89%) واستبعد منها (28) استبانة لعدم صلاحيتها، وبقي (326) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي تشكل في مجموعها (8%) من إجمالي العاملين في مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وإختبار فرضياتها من خلال إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني. وقد أظهرت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، كما

أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وأوصت الدراسة بتعزيز إحساس العاملين عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية بإبعادها بالإضافة إلى تعزيز دورها في سلوك المواطنة التنظيمية.

– دراسة (اسماعيل وآخرون، 2012) بعنوان "اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة

التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة – الرصافة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة في العاصمة العراقية بغداد عينة لها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة أعدت في ضوء متغيرات البحث، حيث تم توزيع (75) استبانة، استعيد منها (71) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95%). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط واثراً للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل، التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.

— دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) بعنوان "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في

الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و (773) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%) واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.

— دراسة (سعيد، 2011) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في

تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني"

هدفت إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني في بغداد، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استمارة استبانته، تم توزيعها على عينه ضمت (50) فرد من العاملين في الدائرة المذكورة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة فرضيات البحث، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت بوجود علاقات ارتباط وتاثير بين متغيرات البحث (العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي)، اما اهم التوصيات تمثلت في ضرورة اهتمام المسؤولين في المنظمة المبحوثة في تحقيق مستويات من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في المنظمة المبحوثة في تحقيق مستويات من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي.

— دراسة (Alkhaffaf, 2011) بعنوان " *The Impact of Empowering Employees on*

"Organizational Development: A Case Study of Jordan ICT Sector

"أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصالات في الأردن"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وقد لجأ الباحث في تحقيق أهداف الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وتم استخدام العديد من

الاساليب الاحصائية ابرزها تحليل الانحدار المتعدد وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها أن التمكين يرتبط بعلاقة قوية من التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة شعور العاملين بمستوى عال من التمكين والذي ينعكس بالنتيجة النهائية على تطوير استراتيجية المنظمة.

— دراسة (أبازيد، 2010) بعنوان "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"

سعت الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين النفسي واثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن. ولتحقيق اهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في العاصمة، عمان والحاصلين على مؤهل علمي لا يقل عن درجة الدبلوم المتوسط والبالغ عددهم (520) موظفا وفق احصائيات مديرية شؤون العاملين في المؤسسة حتى نهاية العام (2008) حيث تم توزيع (520) استبانة على جميع المديريات والاقسام، استجاب منهم (360) فردا وبعد مراجعة الاستبيانات كانت (328) صالحة للتحليل وهي تمثل (63.07%) من مجتمع الدراسة. واطهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين. كما تبين وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج اية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية. وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها لأن التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

– دراسة (صالح والمبيضين، 2009) بعنوان "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد

الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت سبع فرضيات، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها (13) شركة أما العينة البشرية فكانت (336) فرداً، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة وحللت النتائج باستخدام الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط المتعدد (R) واختبار (t-test)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أنه كلما زاد ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بالبيئة، وتكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة واعتماد تصنيف لهذه الشركات في ضوء ممارساتها البيئية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة مستوى الوعي البيئي وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.

– دراسة (المبيضين، 2008) بعنوان "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى

العاملين في المصارف التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية وإلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي. وقد

تم تصميم استبانة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم 391 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) كما أظهر تحليل بيانات الدراسة أن المصارف التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك المصارف بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري لأهميته في تعزيز السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية.

(1 – 10 – 2): الدراسات السابقة الأجنبية

– دراسة (Shahril, et.al, 2013) بعنوان " *The Relationship between Service Guarantees, Empowerment, Employee Satisfaction and Service Quality in Four and Five Star Hotels in Malaysia*

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الخدمة المضمونة والتمكين ورضا العاملين وجودة الخدمة في الفنادق فئة الأربع والخمس نجوم في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المستند على الاستبانة المعدة والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في الخطوط الامامية في فنادق فئة الأربع والخمس نجوم في ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (200) عامل يعملون في فنادق محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي من خلالها توصل الباحثون إلى العديد من النتائج ابرزها أن الخدمة المضمونة ترتبط بشكل إيجابي مع التمكين وان رضا العاملين يرتبط بشكل إيجابي مع جودة الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على فحص أبعاد التمكين كل على حدى لتحديد أي أبعاد التمكين الاكثر أهمية لرضا العاملين.

– دراسة (Raub & Robert, 2012) بعنوان " *Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample*

هدفت الدراسة إلى إختبار أنموذج للعلاقة بين التمكين القيادي والتمكين النفسي والالتزام التنظيمي وسلوك الاستماع. تكونت عينة الدراسة من (640) موظف خدمة يعملون في الخطوط الامامية في (16) مدينة متعددة الثقافات في سلسلة للفنادق في الشرق الأوسط وأسيا. ولتحقيق

اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين القيادي وكل من الالتزام التنظيمي وسلوك الاستماع. وأوصت الدراسة بأن على الشركات المتعددة الجنسية عند اختيارها لموظفيها من المديرين أن تقوم بالإختيار الامثل والذي يلائم مضامين استراتيجية التمكين لديها والعمل على التوضيح السليم لكافة العاملين لديها بأن شركتهم ستدعم مبادراتهم بشكل مستمر.

— دراسة (Chinomona, 2011) بعنوان "The Impact of Organizational Support on Work Spirituality, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: The Case of Zimbabwe's Small and Medium Enterprises (SME) Sector"

هدفت إلى التعرف على تأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي يعملون في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في ثالث اكبر مدينة في زيمبابوي في الشركات المتوسطة والصغير الحجم في زيمبابوي. تكونت عينة الدراسة من (320) موظف. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار صحة الانموذج المقترح وفرضياته. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك تاثير إيجابي للدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالدعم التنظيمي للعاملين لإنعكاساته الإيجابية على روحانية العمل وسلوك الكوآطنة التنظيمية.

— دراسة (Yusoff & Abdullah, 2010) بعنوان " *The Antecedents of Empowerment of the Line Managers in Human Resource Activities: An Empirical Study in Large Malaysian Firms* "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مسببات التمكين لأنشطة الموارد البشرية في الشركات الكبرى في ماليزيا من وجهة نظر مديري الخطوط الامامية. وقد تكونت عينة الدراسة من (108) شركة كبرى تعمل في ماليزيا. وتم توزيع استبانة الدراسة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة على مديري الشركات محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المركزية ترتبط بشكل سلبي مع التمكين كما أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين وكل من شريك الأعمال، والموظف المثالي والتعاون الوظيفي. وأوصت الدراسة بعمل دراسات أخرى وبقطاعات أخرى لتحديد مسببات التمكين لأنظمة الموارد البشرية.

— دراسة (Gill, et.al, 2010) بعنوان " *The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees* "

هدفت الدراسة إلى اختبار ما إذا كان هناك تأثير للقيادة التحويلية والتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المطاعم الهندية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لدراسة متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (218) موظف يعملون في صناعة المطاعم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما ان هناك علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة وعي المديرين بدرجة تبعات التمكين على المدى البعيد.

— دراسة (Hamed, 2010) بعنوان " *Antecedents and Consequences of*

"Employees Empowerment

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين وضوح الدور والثقة التنظيمية وتمكين العاملين بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والمشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (862) موظف بشكل عشوائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة وصولاً لتحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين وضوح الدور والثقة التنظيمية وتمكين العاملين كما أن هناك علاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على قياس متغيرات التمكين التي لم يتم قياسها في هذه الدراسة وصولاً لتحديد أبعاد تتمتع بمصداقية وثبات عالٍ للتمكين.

— دراسة (Ismail, et..al, 2009) بعنوان " *The Mediating Effect of Empowerment in*

"the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. تكونت عينة الدراسة من 110 عمال يعملون في مدينة Sarawak بماليزيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والذي من خلاله توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك دوراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. وأوصت الدراسة بإيلاء التمكين أهمية أكثر لما له من نتائج إيجابية على المدى البعيد.

— دراسة (Franz, 2004) بعنوان " *A Cross - Cultural Study of Employee* "

"Empowerment and Organizations Justice

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها. واوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتمكين العاملين والعدالة التنظيمية لعلاقتهما الوطيدة مع الولاء التنظيمي ورضا العاملين.

(1 – 11): التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لقياس التمكين والمواطنة التنظيمية، وبينت اثر التمكين على متغيرات مختلفة تارة والمواطنة التنظيمية تارة أخرى ومتغيرات منظمية أخرى.

(1 – 12): مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اثراء هذه الدراسة بالمعلومات الهامة والبيانات القيمة، والمساهمة في المجالات التالية:

- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مقاييس لكل من تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.
- اثراء معرفة الباحثة بالمزيد من المعلومات حول تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية التي شملتها الدراسات السابقة.

(1 – 13): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، التي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة الاتصالات في الأردن.

2. من حيث هدف الدراسة: تتوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى توضيح أثر التمكين على الاداء او الالتزام التنظيمي أو السلوك الإبداعي في بعض المنظمات، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن.

3. من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة ميدانية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

(2 - 1) : المقدمة

يختلف مفهوم التمكين في مضمونه وأهميته عن مفهوم تفويض السلطة الذي يعني تفويض جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتشمل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. كذلك يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة بأن عملية المشاركة (Participation) هي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين الوظيفي. لما لها من أهمية في البناء التنظيمي (اللوزي، 2007، 136).

كما أن فكرة التمكين تقوم على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

(2 - 2) : مفهوم تمكين العاملين

عرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Daft, 2003, P.501). وأشار كل من (عبد الامير وعبد الرسول، 2008، ص. 52) إلى أن التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصريف في المواقف التي يواجهونها.

كما عرفه (الكساسبة وآخرون، 2009، ص. 27) بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمة.

ويرى (الدوري، وصالح، 2009، ص. 28) إن التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام، حيث ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

ومن منظور استراتيجي عرف التمكين على أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتابع حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (Brown & Harvey, 2006, P. 241).

وعليه، قدمت الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم البحثية. فضلاً عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق استراتيجية التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل مضامين التمكين وإنجاح أشكاله ثانياً. ووفق هذه الرؤيا يمكن التأكيد على إن الدراسات قدمت اتجاهين أو مدخلين لفهم التمكين وإدراكه (Erstad, 1999, P. 327):

المدخل الأول: وهو ما يمكن أن يوصف بأنه التمكين الخارجي، وهو عبارة عن الآليات أو العمليات التي تعتمد على إدارة المنظمة في تهيئتها للوسائل والأساليب والبيئة الملائمة التي تمكن العاملين من حرية التصرف وصنع القرارات.

المدخل الثاني: التمكين الداخلي وهو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملين من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤوليات والتصريف في المواقف المختلفة التي تعود على المنظمة بفوائد ملموسة.

وعليه ترى الباحثة بأن هذين المدخلين يتكاملان معاً، أي أن التمكين لا يمكن تطبيقه بنجاح دون أن تقدم المنظمة ما يساهم في تحقيق هذا الهدف من تسهيلات ودعم، إلى جانب التأكيد على أن المنظمة مهما قدمت من تسهيلات لتطبيق التمكين لا يمكن لها أن تتجح دون أفراد يمتلكون دوافع ذاتية للإسهام في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها.

(2-2-1) : أهمية تمكين العاملين وفوائده

في سياق الحديث عن أهمية التمكين يؤكد (Ivancevich, 1997, P. 582) أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم. بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.

ويرى (Daft, 2003, P. 502) بأن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواكبة المنافسين وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. كما يشعر العاملون بالمسؤولية والرضا عن الانجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم بالإضافة إلى أن التمكين يسهم في زيادة الانتاجية ويطور قابليات العاملين وقدراتهم.

كما أن التمكين يجعل الأفراد العاملين أفضل أداء لما يتمتعون به من مقدرات عالية ورضا عالي تجاه منظماتهم ووظائفهم (Lowson, 2001, P. 8). وذلك لان الأفراد الذين يتم تمكينهم يرغبون طوعيا بتحمل المسؤوليات وتكون لديهم القدرة السريعة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات كفاءة الأداء لدى العاملين (Lashley, 2000, P.169). إضافة إلى استئارة الالتزام وتعزيزه وتشجيع الإبداع لدى الأفراد (Johnson & Thurston, 1997, P. 66).

هذا وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين عدداً من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل العديد من المنظمات فهذه دراسة (Bruno, 2001, P. 109) تشير إلى أن التي تبنت مدخل التمكين تحقق العديد من الفوائد كإفعاية المنظمة جراء مسؤولية جميع الأفراد العاملين في تحقيق ذلك، وتوفير الممارسات الديمقراطية فيها جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى.

وبالاتجاه نفسه أكدت دراسة (Lowson, 2001, P.10) أن السماح للأفراد بحرية التصرف والتفكير باستقلالية يترتب عليه بذل الجهود الحثيثة المضاعفة في العمل وبكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها وتشد من أزرها.

(2 - 2 - 2) : أهداف تمكين العاملين

تؤكد نتائج الدراسات التي تناولت موضوع التمكين بالاختبار والتحليل الميداني، إن الهدف الرئيس لتمكين الأفراد العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن (Ugboro & Obeng, 2000, P. 255).

وتذكر دراسة أخرى أن أهداف التمكين تتمثل بالأهداف التالية (Ivancevich, et.al.,)

(1997, P. 220):

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

2. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشارت دراسة (Lloyd, 1999, P. 83) إلى عدد آخر من الأهداف أهمها:

1. جعل العاملين أكثر رضا تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداءً وأفضل معنويات.

2. يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

3. يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

أما دراسة (Johnson & Thurston, 1997: 69) فقد ركزت على أن الهدف الرئيس لتمكين

الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة، وتحفيز العاملين على الابتكار

لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت متغيرات

كثيرة منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها، فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترسيقها (Dowsizing) وانتشار تطبيق نظم الجودة الشاملة (TQM).

وفي الاتجاه نفسه أكدت (Ersted, 1997, P. 325) إن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

(2 - 2 - 3) : مداخل تمكين العاملين

أشار (Duvall, 1999, P. 204) إلى أن هناك مدخلين يمكن للمنظمات اتباعها للتمكين، وهما التمكين الفردي، والذي يعكس العملية الفردية أو الشخصية التي تتبع من الفرد وما يمتلكه من دوافع وقدرات للتأثير في بيئة العمل. والتمكين المنظمي، والذي يبين المبادرة التي تقوم بها المنظمة لتوليد بيئة مساعدة للتمكين وذلك بتهيئة العوامل والمتطلبات التي تشجع على تبني التمكين وجعل الأفراد العاملين قادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة بالوقت المناسب.

أما (Lushly, 1999, P. 23) فقد أوضح أن للتمكين مدخلين هما التمكين الترابطي، والمرتبطة بفلسفة الإدارة وأساليب عملها. والتمكين الدافعي، والمتضمن التمكين الشخصي والمتضمن الحرية والاستقلالية ومقدار إندفاع الفرد العامل لتحقيق أهداف المنظمة.

وبين (Erstad, 1999, P. 327) إلى مدخلين آخرين للتمكين، هما:

1. التمكين الخارجي، والذي يعكس ما تقوم به المنظمة من آليات وأساليب لتمكين العاملين تجاه إتخاذ القرارات.

2. التمكين الداخلي، والمتضمن المقدار الذي يملكه الأفراد العاملون من التزام وقدرة على تحمل المسؤولية والحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

ووفقاً لما حدده (الزوبعي، 2010: 88) بأن التمكين حالة عقلية أو إدراكية، فإنه يشمل

مدخلين، هما:

1. المدخل الهيكلي، وفيه تنقل السلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى تنظيمي مع منح

العاملين الفرصة للتأثير على مخرجات منظماتهم.

2. المدخل التحفيزي، وفيه يتم تعزيز الشعور لدى العاملين بقدرتهم على إدارة العملية التنظيمية

وإتخاذ القرارات في منظماتهم.

(2 - 2 - 4)؛ أبعاد تمكين العاملين

في الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة على متغيرات التمكين المقترحة من قبل

(Blanchard, et..al, 1999) ؛ و (Hall, 2001) وهي:

1. المشاركة بالمعلومات، إذ أشار (Lashely, 2000, P. 26) إلى أن المعلومات تلعب دوراً

مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب في ذلك

جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة

(Collins, 1995, P. 26). إذ توصل (Appelbaum, 1999, P. 249) إلى أن توفير إمكانية الوصول

إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن

امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين

الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن

توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة

عملهم. ويّين (Wilkinson, 1998, P. 44) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد

العاملين عن طريق منحهم الثقة. كما أشار (Griseri, 1998, P. 200) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد فرحين بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها.

2. الحرية والاستقلالية، إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (الملوك، 2002، ص. 68). ويشير (Rafiq & Ahmed, 1998, P. 70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية وحرية التصرف الخلاقة وحرية التصرف المقيدة. فحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمام العاملين بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. ويشير (Wilkinson, 1998, P. 44) إلى أن الاستقلالية تشير إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة من خلال اتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، وإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيع العمل بين العاملين.

3. فرق العمل الذاتية، يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات التقليدية. ففي المنظمات المتمكنة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي الفريق بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة

أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشرييني، 1996).

4. **القوة التنظيمية**، تعرف القوة بأنها عبارة عن القدرة على أن تجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريده من يمتلك القوة (Shermerhorn, et.al. 1997, P. 323). وتمثل القوة شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحاً في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعتبر جزءاً مهماً من الهيكل التنظيمي. ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات (الخضرا وآخرون، 1995، ص. 213). فالقوة هي مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف المختلفة، إذ إن كل طرف يمكنه إن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر، وغالبا نجد في المنظمة بعض الافراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند القدرة هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه السلطة، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم وهي غير مقصورة على المديرين فقط،

وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسيهـم (الصياح، 2001).

إن استعراض أبعاد التمكين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل استراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل. فقد أشار (Criffin, 1999, P. 500) إلى أن متطلبات تطبيق التمكين هي:

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
3. الإبتعاد عن الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية وتعزيز مبدأ الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
5. التزام المنظمة بتدريب وتطوير الأفراد ليتمكنوا من ممارسة أدوارهم.

(2 - 3) : المواطنة التنظيمية

نتيجة للتطورات العلمية في مجال السلوك التنظيمي، بدأ الاهتمام بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، إذ شكل موضوع المواطنة التنظيمية الإهتمام الكبير من قبل الباحثين في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث أن المنطلقات الفكرية للمواطنة التنظيمية أكدت على طبيعة العلاقات والتفاعل ما بين الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية (Gadot – Vigoda, et.al, 2007, P.)

(2-3-1) : مفهوم المواطنة التنظيمية

يتخلف مفهوم المواطنة التنظيمية باختلاف توجه الباحث ومنظوره حول المواطنة التنظيمية. إذ بين (Robbins,2001) بأن المواطنة التنظيمية تمثل تعبيراً عن سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. وعبر عنها (Dipaola,2001) بأنها رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة.

كما أن سلوك المواطنة هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة (Moideenkutty,2005). وهي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تذمر من العمل (Yen, et.al, 2008).

(2-3-2) : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

شكل موضوع المواطنة التنظيمية واحداً من أهم موضوعات السلوك التنظيمي خلال العقود الماضية لما له من آثار واضحة في تحقيق المنظمة لأهدافها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية (Freund & Carmeli,2004, P.93).

إذ بين (Lee & Sallleh,2009, P.139-140) أن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في علاقتها مع العديد من الموضوعات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية.

وأشار (Bowler, 2006, P. 260) إلى أهمية المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة. وشدد (Moidenkutty,2005, P.91) على أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد وذلك من خلال توفيره القدرة على الإبداع والابتكار وتعزيز الدافع للإنجاز وشعور الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتوفير الفرصة لهم لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

أما ما يتعلق بأهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة، فقد بين (Ladebo, 2004, P. 221) أنه من خلال انخفاض معدلات دوران العمل والغياب سيؤدي ذلك إلى تحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي وهو ما ينعكس على ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية ومستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي مابين الأفراد.

وانطلاقاً من أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات بشقيها الصناعي والخدمي، قام العديد من الباحثين على إجراء الدراسات وصولاً لإيجاد التفسيرات الملائمة للمواطنة التنظيمية،

حيث بين (العامري، 2003، ص. 77 - 78) أن المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي، يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي:

1. **الرضا الوظيفي**، والذي يرتبط بشكل مباشر مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد به الحالة الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله متضمناً كافة العوامل ذات العلاقة كأسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ. وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003، ص. 77).

2. **الإلتزام التنظيمي**، إذ أكد بعض الباحثين أن الإلتزام التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. إذ يعكس الإلتزام التنظيمي المدى الذي يلتزم به الافراد العاملين في منظمة بعملهم ويأخذ هذا الإلتزام ثلاثة أنواع، هي الإلتزام المعياري والذي يعكس شعور الافراد العاملين بالإلتزام بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، والإلتزام العاطفي، والمتضمن قوة ورغبة الافراد العاملين بالمنظمة في الاستمرار بالعمل بسبب التوافق بين أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة. وأخيراً، الإلتزام الاستمراري، والذي يعكس قوة ورغبة الافراد العاملين في المنظمة للبقاء في العمل لإعتقادهم بأن ترك العمل سيكلفهم الكثير.

حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الإلتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية (خيرة، 2007، ص.

3. **العدالة التنظيمية**، والتي تعكس مدى إحساس الموظفين بالعدالة في منظماتهم. وما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001، ص. 43).
4. **القيادة الإدارية**، تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستهملون التوجه والإرشاد منهم (خيرة، 2007، ص. 252).
5. **الدوافع الذاتية**، يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للقيام للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. وهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي، يمكن القول بأن الموظف

الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003، ص. 77).

6. **الثقافة التنظيمية**، والتي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم بعضاً. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (خيرة، 2007، ص. 254).

(2 - 3 - 3) : أبعاد المواطنة التنظيمية

بقدر تعلق الأمر بأبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أورد (Walz & Niehoff, 2000) أن أبعاد المواطنة التنظيمية تتمثل في المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري. فيما حدد (Podsakoff, et.,al, 2000) أبعاد المواطنة التنظيمية بسلوك المساعدة، والروح الرياضية، المساهمة الفردية، والسلوك الحضاري، والالتزام التنظيمي، والرضا الذاتي، وتطوير الذات. أما (Lepine, et.,al, 2002) فقد حددها ببعدين أساسيين، الأول يتمثل بالبعد الفردي متضمناً الإيثار والكرم. والثاني يتمثل بالبعد المنظمي والمتضمن الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والالتزام العام. وهناك من حدد أبعاد المواطنة التنظيمية بالإيثار، والالتزام العام، والتعاون مابين الأفراد، وحماية موارد المنظمة، والكرم (Yen & Niehoff, 2004).

إلا أن أغلب الدراسات قد حددت أبعاد المواطنة التنظيمية بالآتي (Dickinson,2009):

1. الإيثار، وهو سلوك اختياري، يقوم به الأفراد العاملين بشكل طوعي هدفه مساعدة الآخرين من العاملين سواء القدامى او الجدد في المنظمة في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وأساليب وطرق إنجاز مهامهم.
2. الكياسة، وتعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين بالمنظمة في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها بقية الافراد العاملين في المنظمة، عن طريق تقديم النصح لهم وتوفير ما يحتاجونه من معلومات ضرورية، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.
3. الروح الرياضية، وهو ما يبين مدى مساهمة الفرد العامل بالمنظمة في منع الصراع والنزاع بين العاملين، وتشجيعه على حل النزاعات بأسلوب بناء، بالإضافة إلى استعداده لتقبل الإنتقادات والمضايقات من الآخرين دون أي تذمر.
4. الطاعة العامة، وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في الموعد المحدد، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.
5. السلوك الحضاري أو صدق المواطنة، وتتضمن الأنشطة الإختيارية التي يتطوع الفرد العامل بالمنظمة للقيام بها؛ حفاظاً على المنظمة وتحقيقاً لأهدافها، بالإضافة إلى تبني مبادرات العمل التي من شأنها تحقيق تفوق وتميز المنظمة، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل، وتقديم الإقتراحات البناءة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. ويتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهجية الدراسة

يمكن عدّ الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية. فهي وصفية وتحليلية للوقوف على طبيعة تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن. وتهدف الى التعرف على تأثير تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن. وقد اعتمدت في تحقيق ذلك على:

1. الأسلوب النظري، إذ تم الاطلاع على الأدبيات والمراجع والأبحاث المختلفة التي تطرقت لموضوع التمكين والمواطنة التنظيمية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة.
2. أسلوب المسح الميداني، إذ تم مسح مجتمع الدراسة والقصد من هذا الإختيار تحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تم تصميمها لغايات الدراسة.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمدت الباحثة إلى إختيار شركات الإتصالات الخلوية ميداناً للدراسة، والذي يضم (3) شركات هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (3 – 1).

جدول (3 – 1)
الشركات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الشركة
1	زين
2	أورانج
3	أمنية

واشتمل مجتمع الدراسة على (293) فرداً يمثلون كافة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركات الثلاث وقد تم إختيار العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لوضوح مفهوم التمكين الإداري لديهم، كما ان درجة استقرارهم الوظيفي اعلى مما يسهل التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وتم توزيع استبانته الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً ، حيث تمت استعادة (281) استبانته بنسبة استجابة بلغت 95.90%، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل (268) بنسبة استجابة بلغت 91.46 % من الحجم الكلي للدراسة. والجدول (3 – 2) يوضح ذلك.

الجدول (3 - 2)

عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لكل شركة

عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل		عدد الاستبيانات الموزعة		العدد الفعلي للعاملين في الإدارة		الشركة
الوسطى	العليا	الوسطى	العليا	الوسطى	العليا	
66	8	75	8	75	8	زين
69	55	80	55	80	55	أورانج
53	17	58	17	58	17	أمنية
188	80	213	80	213	80	المجموع
268		293		293		المجموع

المصدر: تقارير إدارة الموارد البشرية للأعوام 2012 - 2013.

(3 - 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات،

وهما:

المصادر الثانوية: حيث أتمتت الدراسة في معالجة الإطار النظري للدراسة على

مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمقالات ، والأبحاث والدراسات السابقة التي

تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست

أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert

الخماسي.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

1. الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر ؛ الجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.
2. الجزء الثاني: تضمن مقياس تمكين العاملين عبر أربعة أبعاد رئيسة ، وهي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة بالتساوي لكل بعد خمسة أسئلة. وقد اعتمدت الباحثة على المقياس الذي طوره كل من (Yusoff & Abdullah, 2010).
3. الجزء الثالث: تضمن مقياس المواطنة التنظيمية عبر (20) فقرات لقياسها من سؤال (21) ولغاية سؤال (40)، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Organ,1990) واستخدمة (ابو تاية،2012).

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس LiKert

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

(3 – 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية – SPSS – Statistical Package for Social Sciences

§ التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

§ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

§ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة

الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

§ اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

§ تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

§ مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

(3 – 6): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق (ملحق رقم "1") ، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين والأخذ بالمقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق إختبار Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	تمكين العاملين	20	0.897
1 – 1	المشاركة بالمعلومات	5	0.834
2 – 1	الحرية والإستقلالية	5	0.720
3 – 1	فرق العمل المدارة ذاتياً	5	0.859
4 – 1	القوة التنظيمية	5	0.762
2	المواطنة التنظيمية	20	0.916
	الاستبانة ككل	40	0.938

إذ يوضح الجدول (3-3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.897) لتمكين العاملين كحد أدنى، و(0.916) للمواطنة التنظيمية كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة.

(4 – 2): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (4 – 1)، (4 – 2)، (4 – 3)، (4 – 4)، (4 – 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمستوى الإداري).

الجدول (4 – 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	33	12.3
	من 30 – أقل من 40 سنة	107	39.9
	من 40 – أقل من 50 سنة	96	35.8
	50 سنة فأكثر	32	11.9
المجموع		268	100

إذ يوضح الجدول (4 – 1) أن 12.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم

عن 30 سنة، وأن 39.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من

40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 35.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 11.9%.

الجدول (4 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	203	75.7
	إناث	65	24.3
المجموع		268	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (4 - 2) أن 75.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 24.3% هم من الإناث. وتعتبر هذه النتيجة منطقية على اعتبار أن الغالبية بين القوى في الأردن هي من الذكور.

الجدول (4 – 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	16	6
	بكالوريوس	194	72.4
	ماجستير	58	21.6
	دكتوراه	-	-
المجموع		268	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (4 – 3) فقد تبين أن 6% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة علمية أقل من البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 72.4%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم هي 21.6%. ولم يكن هناك من عينة الدراسة من يحمل درجة الدكتوراه.

الجدول (4 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	20	7.5
	من 6 - أقل من 11 سنة	133	49.6
	من 11 - أقل من 16 سنة	115	42.9
	16 سنة فأكثر	-	-
المجموع		268	100

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (4 - 4) أن ما نسبته 7.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات؛ وأن 49.6% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 إلى أقل من 11 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة تتراوح من 11 إلى أقل من 16 سنة بلغت 42.9%. ولم يكن بين عينة الدراسة من يمتلك خبرة أكثر من 16 سنة.

الجدول (4 - 5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	الإدارة العليا	80	29.9
	الإدارة الوسطى	188	70.1
المجموع		268	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (4 - 5) أن 29.9% هم من مستوى الإدارة العليا، وأن 70.1% من أفراد عينة الدراسة هم من مستوى الإدارة الوسطى.

(4 - 3): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: أبعاد متغير تمكين العاملين في شركات الإتصالات

لوصف مستوى أبعاد تمكين العاملين في شركات الإتصالات (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول (4 - 6) ؛ (4 - 7) ؛ (4 - 8) ؛ (4 - 9).

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المشاركة بالمعلومات في شركات الإتصالات

ت	المشاركة بالمعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة بشكل عام	4.518	0.683	1	مرتفعة
2	لدى العاملين ثقة عالية ناتجة عن المشاركة في المعلومات	4.324	0.741	2	مرتفعة
3	تتيح المشاركة بالمعلومات في الشركة إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف في الأداء	3.992	0.903	4	مرتفعة
4	لدى الشركة بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من الحصول على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم	4.130	0.750	3	مرتفعة
5	يتوفر وسائل وقنوات متنوعة وواضحة لتدفي المعلومات في الشركة	3.959	0.857	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة بالمعلومات	4.185	0.614		

يشير الجدول (4 - 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في المعلومات في شركات الإتصالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.959 - 4.518) بمتوسط مقداره (4.185) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمشاركة في المعلومات في شركات الإتصالات. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة بشكل عام" بمتوسط حسابي بلغ (4.518) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.185)، وانحراف معياري بلغ (0.683)، فيما حصلت الفقرة "يتوفر وسائل وقنوات متنوعة وواضحة لتدفي المعلومات في الشركة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.959) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.185) وانحراف معياري (0.857). وبشكل عام يتبين أن مستوى المشاركة بالمعلومات في شركات الإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يبين الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالحرية والإستقلالية في شركات الإتصالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.582 - 4.104) بمتوسط مقداره (3.886) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للحرية والاستقلالية في شركات الإتصالات. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع إدارة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.104) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.886)، وانحراف معياري بلغ (0.742)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد إدارة الشركة على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الامامية للتصرف في

المواقف الجديدة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.582) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.886) وانحراف معياري (1.065).

وبشكل عام يتبين أن مستوى الحرية والإستقلالية في شركات الإتصالات محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحرية والإستقلالية في شركات الإتصالات

ت	الحرية والإستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تؤكد إدارة الشركة على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الامامية للتصرف في المواقف الجديدة	3.582	1.065	5	متوسطة
7	تشجع إدارة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	4.104	0.742	1	مرتفعة
8	تدعم إدارة الشركة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.910	0.728	3	مرتفعة
9	تقوم إدارة الشركة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه	4.022	0.788	2	مرتفعة
10	تتناقش إدارة الشركة العاملين في متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة	3.813	0.909	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحرية والإستقلالية	3.886	0.587		

ويشير الجدول (4 - 8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفرق العمل المدارة ذاتياً في شركات الإتصالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.209 و 3.89) بمتوسط مقداره (3.581) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المتوسط لفرق العمل المدارة ذاتياً في شركات الإتصالات. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية" بمتوسط حسابي بلغ (3.895) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.581)، وانحراف معياري بلغ (0.859)، فيما حصلت الفقرة "يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.209) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.581) وانحراف معياري (1.035). وبشكل عام يتبين أن مستوى فرق العمل المدارة ذاتياً في شركات الإتصالات محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فرق العمل المدارة ذاتياً

ت	فرق العمل المدارة ذاتياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية	3.895	0.859	1	مرتفعة
12	تشجع إدارة الشركة العمل بأسلوب الفريق	3.876	0.973	2	مرتفعة
13	فرق العمل في الشركة قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها	3.548	0.998	3	متوسطة
14	تقوم إدارة الشركة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة	3.376	0.949	4	متوسطة
15	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات	3.209	1.035	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرق العمل المدارة ذاتياً	3.581	0.771		

ويشير الجدول (4 - 9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقوة التنظيمية في شركات الإتصالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.309 — 3.776) بمتوسط مقداره (3.610) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقوة التنظيمية في شركات الإتصالات. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالشركة كثير نسبياً" بمتوسط حسابي بلغ (3.776) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.610)، وانحراف معياري بلغ (0.785)، فيما حصلت الفقرة "تتصف المهام التي أزاؤها في الشركة بالتنوع والإختلاف" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.309) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.610) وانحراف معياري (0.981).

وبشكل عام يتبين أن مستوى القوة التنظيمية في شركات الإتصالات محل الدراسة محل

الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القوة التنظيمية

ت	القوة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	عدد الأفراد الذين يحملون نفس المسمى الوظيفي بالشركة كثير نسبياً	3.548	0.983	4	متوسطة
17	تنصف المهام التي أزلوها في الشركة بالتنوع والإختلاف	3.309	0.981	5	متوسطة
18	عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالشركة كثير نسبياً	3.776	0.785	1	مرتفعة
19	أتمتع بخبرة عملية كافية تتيح لي العمل في شركات أخرى داخل الأردن	3.764	0.779	2	مرتفعة
20	اشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالإتصالات السلكية واللاسلكية في دول متقدمة	3.653	0.913	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوة التنظيمية	3.610	0.639		

ثانياً: المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات محل الدراسة

لوصف مستوى المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات محل الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (10.4).

يشير الجدول (4 - 10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.503 - 4.264) بمتوسط مقداره (3.918) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع

للمواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "اقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة" بمتوسط حسابي بلغ (4.264) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.918)، وانحراف معياري بلغ (0.764)، فيما حصلت الفقرة "اتابع دائماً الاعلانات والتعاميم الداخلية" على المرتبة العشرين والأخيرة بمتوسط حسابي (3.503) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.918) وانحراف معياري (1.011).

وبشكل عام يتبين أن مستوى المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

ت	المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم	3.664	0.860	17	متوسطة
22	لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة	3.876	0.814	11	مرتفعة
23	اتعاون مع رؤسائي لاداء الاعمال على احسن وجه	4.182	0.869	3	مرتفعة
24	اقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة	4.264	0.764	1	مرتفعة
25	اقوم بمساعدة الموظفين الجدد وافيدهم بخبراتي	4.000	0.811	7	مرتفعة
26	اتجنب اثارة المشاكل في العمل	3.832	0.868	14	مرتفعة
27	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	4.074	0.879	5	مرتفعة
28	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين	4.052	0.885	6	مرتفعة
29	لا اعتدي على حقوق الاخرين	3.761	0.965	16	مرتفعة
30	اقوم بالمهام الاضافية دون تذمر	3.791	0.960	15	مرتفعة
31	لا اتردد بمساعدة الاخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا	3.996	0.946	9	مرتفعة
32	استغل وقتي للقيام بالعمل	3.962	0.728	10	مرتفعة
33	احافظ على سمعة شركتي	3.869	0.808	13	مرتفعة
34	اتابع دائما الاعلانات والتعاميم الداخلية	3.503	1.011	20	متوسطة
35	احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل	3.559	1.009	19	متوسطة
36	احترم انظمة وتعليمات شركتي	3.664	0.860	17	متوسطة
37	اهتم بمستقبل شركتي	3.876	0.814	11	مرتفعة
38	دائما اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	4.182	0.869	3	مرتفعة
39	اتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل	4.263	0.764	2	مرتفعة
40	اساهم في حل المشاكل في شركتي	4.000	0.811	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوك المواطنة التنظيمية	3.918	0.538		

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة وتطبيق تحليل الإنحدار قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (4–11) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4–11)

نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	المشاركة بالمعلومات	1.440	0.694	-0.690
2	الحرية والإستقلالية	1.761	0.568	-0.374
3	فرق العمل المدارة ذاتياً	2.002	0.500	-0.437
4	القوة التنظيمية	1.708	0.585	0.125

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 11) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، وفرق

العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الإختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) والبالغة (1.440 ؛ 1.761 ؛ 2.002 ؛ 1.708) على التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للإختبار والبالغة (10) وان قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.500 – 0.694) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية Ho

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة (a £ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	46.613	4	بين المجاميع	0.440	0.664
		263	البواقي		
		267	المجموع		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 12) أثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.664)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.440) ، أي أن ما قيمته (0.440) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن ناتج عن التغير في الإهتمام بأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، القوة التنظيمية). ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (46.613) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد

صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في

شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير كل بعد من أبعاد تمكين العاملين، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة

فرضيات فرعية. إذ يظهر الجدول (4 – 13) معاملات تأثير كل بعد، وكما يلي:

جدول (4 – 13)

معاملات تأثير أبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن

Sig*	T	β	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	
0.000	3.780	0.214	المشاركة في المعلومات
0.000	4.656	0.291	الحرية والاستقلالية
0.934	-0.083	-0.006	فرق العمل المدارة ذاتيا
0.000	5.126	0.316	القوة التنظيمية

الفرضية الفرعية الاولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية في

شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إذ يوضح الجدول (4 . 13) أن درجة التأثير β لمتغير المشاركة بالمعلومات بلغت (0.214) وهو ما يعنى أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمشاركة بالمعلومات يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن بقيمة (0.214) ، ويؤكد معنوية التأثير قيمة t المحسوبة والبالغة (3.780) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إذ يوضح الجدول (4 – 13) أن درجة التأثير β لمتغير الحرية والإستقلالية بلغت (0.291) وهو ما يعنى أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحرية والإستقلالية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن بقيمة (0.291) ، ويؤكد معنوية التأثير قيمة t المحسوبة والبالغة (4.656) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والإستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتيا على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ يوضح الجدول (4 – 13) أن درجة التأثير β لمتغير فرق العمل المدارة ذاتياً بلغت (-0.006) وهو ما يعنى أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحرية والإستقلالية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن بقيمة β (-0.006) للحرية والإستقلالية، ويؤكد عدم معنوية التأثير قيمة t المحسوبة والبالغة (-0.083) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتيا على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ يوضح الجدول (4 – 13) أن درجة التأثير β لمتغير القوة التنظيمية بلغت (0.316) وهو ما يعنى أن زيادة الإهتمام بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقوة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن بقيمة β (0.316) للقوة التنظيمية،

ويؤكد معنوية التأثير قيمة t المحسوبة والبالغة (5.126) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات

الإتصالات في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن، وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

(5 - 2): الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، والحرية والإستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً والقوة التنظيمية) في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد ما بين (4.185) لبعده المشاركة بالمعلومات، و (3.581) لبعده فرق العمل المدارة ذاتياً. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الأعمال في شركات الإتصالات بالأردن يتطلب المشاركة بالمعلومات وضرورة أن تكون لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى حرية وإستقلالية في إتخاذ القرارات، ووجود فرق عمل مدارة ذاتياً ووجوب القوة التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الحسين، 2012) التي بينت أن أبعاد تمكين العاملين و تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة. كما إتفقت مع نتيجة دراسة (أبازيد، 2010) التي بينت أن تمكين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن أخذ المستوى بين المرتفع والمتوسط.

2. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.918). وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في شركات الاتصالات بالأردن لديهم إيمان بان مساعدة الآخرين والتعاون مع المسؤولين هو أمر ضروري لتحقيق اهداف شركاتهم على المدى البعيد.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي اكدت على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. كما وتتفق مع نتيجة دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) التي بينت أن هناك درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، والحرية والإستقلالية، والقوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أن هذه النتيجة تتفق ونتيجة (عبد الحسين، 2012) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي. ودراسة (أبازيد، 2010) التي بينت وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة. كما وتتفق ونتيجة دراسة (المبيضين، 2008) التي بينت أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

(5 – 3): التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج

بالتوصيات الآتية:

1. تشجيع العمل بروح الفريق في شركات الاتصالات بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري.

2. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف الشركات المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

3. إجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلالها شركات الاتصالات للعمل بروح الفريق على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة للقيام بأعمالها.

4. أن يطلع العاملون على الغايات التي تستهدفها شركاتهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وهيكلها التنظيمي وما يحكمها من نظم لتعزيز التمكين الإداري.

5. أن تعتمد الشركات المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية وأن تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجية الشركات نحو التمكين وداعمة لها. إذ إن الإدارات العليا هي الأكثر تضرراً وخوفاً من أن التمكين إذ إنه سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين.

6. إلزام الشركات المبحوثة بتسهيل مشاركة العاملين في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها كالمعلومات التي

تخص النشاط العام للشركة والأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية ،
إذ إن المشاركة بالمعلومات على هذا النحو ستعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا
والعاملين في الخطوط الإشرافية الأولى، إذ غالبا ما تميل بعض المستويات إلى حبس المعلومات
لتعزيز مراكز القوى وهو جانب مهم يرتبط بثقافة المنظمة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

1. أبازيد، رياض، (2010)، "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية"، المجلد (24)، العدد (2): 493 – 519.
2. أبو تايه، بندر كريم، (2012)، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2): 145 – 186.
3. اسماعيل، محمد ناصر؛ وجاسم، نبيل ذنون؛ وصبر، رنا ناصر، (2012)، "اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة – الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (30): 209 – 230.
4. جواد، عباس حسين وحسين عبد السلام، (2007)، "أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد السادس عشر: 1 – 57.
5. الخضراء، بشير؛ مروة، أحمد؛ أبو هنطش، أحمد؛ وجنان، الظاهر، (1995)، "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

6. الخميس، عبدالله، (2001)، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
7. خيرة، براف، (2007)، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، انلجزائر.
8. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، (2009)، "الإدارة الدولية: منظور سلوكي إستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
9. الرقاد، هناء خالد وأبو دية، غريزة، (2012)، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"،
10. زاهر، تيسير، (2012)، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28) العدد(2): 225 – 282.
11. الزوبعي، مجيد حميد، (2010)، "اثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.
12. سعيد، هديل كاظم، (2011)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثربها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد (17)، العدد (63): 121 – 150.

13. الشربيني، عبد العزيز، (1996)، " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة.
14. صالح، أحمد علي؛ والمبيضين، محمد ذيب، (2009)، "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى"، ورقة عمل مقدمة، للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة من 20 – 23 نيسان، عمان: الأردن.
15. الصياح، عبد الستار، (2001)، "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1.
16. العامري، أحمد بن سالم، (2003)، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد الثاني: 67 – 83.
17. عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين علي، (2008)، "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث: 50 – 64.
18. عبد الحسين، باسم، (2012)، " اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (21): 257 – 280.

19. الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، وعبد الله، كفاية، (2009)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الخامس، العدد الأول: 19 – 45.
20. اللوزي، موسي، (2007)، *إجراءات وتنظيم العمل*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
21. المبيضين، محمد ذيب، (2008)، "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.
22. الملوك، جلال سعد، (2002)، "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
23. هندر، عبد السلام مسعود، (2012)، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات"، *مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)*، المجلد (11)، العدد (1): 46 – 66.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Alkhaffaf, Maha, (2011), "The Impact of Empowering Employees on Organizational Development: A Case Study of Jordan ICT Sector", Journal of US-China Public Administration, Vol. 8, No. 7: 808-814.
2. Appelbaum, Steven. H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (1999), "Empowerment: Power, Culture and Leadership:A Strategy or Fad for the Millennium?", Journal of Work place Learning Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7.
3. Blanchard Ken; Jolin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), "The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results", 1st Ed, Berrett- Koehler Publishers Inc., San Francisco.
4. Bowler, Wm. Matthew,(2006),"Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management: 258- 273.
5. Brown, D. R. & Harvey, D. (2006), "An External Approach to Organizational Development", New Jersey: Person Prentice Hall.
6. Chinomona, Richard, (2011), "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behaviour and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector", African Journal of Business Management, Vol.6, No.36: 10003-10014

7. Collins, David, (1995), "Wither Democracy, Lost Debates in Management", *Empowerment in Organizations*, Vol.4, No. 1: 25-26.
8. Daft, Richard L., (2003), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio.
9. Dickinson, Liz,(2009), "An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director.
10. Dipaola, michael,(2001), "Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", *Journal of school leadership*, Vol. 11: 424- 447.
11. Duvall, Cheyking, (1999), "Developing Individual Freedom to Act", *Participation and Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 8: 205.
12. Erstad, M., (1999), "Empowerment and organization change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB, University Press
13. Franz, Cheny, (2004), "Across - Cultural study of employee empowerment and organizations justice", PhD. Dissertation, Published Wayne State University.
14. Freund ,Anata & Carmeli, Abraham, (2003), "The Relationship Between work commitment and organizational citizenship behavior among Lawyers in the private Sector", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.5, No.2: 93-113.
15. Gadot-Vigoda, Eran. Itai Beeri, Taly Birman-Shemesh and Anti Somech, (2007), " Group-Level Organizational Citizenship

Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation", *Education Administration Quarterly*, Vol.43, No.4: 462-493.

16. Gill, Amarjit; Alan, B Flaschner; Charul, Shah & Ishaan, Bhutani, (2010), "The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees", *Business and Economics Journal*, Volume 2010:1 – 10.

17. Grffin, R., (1999", "Management", 6th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, New York.

18. Griseri, Paul, (1998), "Managing Values: Ethical Change in Organizations", Macmillan Press LTD., London.

19. Hall, Richerd, (2001), "Organizations: Structures, Processes, and Outputs", McGraw-Hill, U.S.A.

20. Hamed, Said Shaban, (2010), "Antecedents and Consequences of Employees Empowerment", *Management Review: An International Journal*. Vol. 5, No.1: 64 – 94.

21. <http://www.sudanile.com/index.php/>

22. Ismail, Azman; Farida Abd Halim; Dayang Nailul Munna Abang Abdullah; Ahmad Sofian Shminan; Agatha Lamentan Anak Muda & Shairazi Samsudin, (2009), "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality", *International Journal of Business and Management*, Vol.4, No.4: 3-12.

23. Ivancevich. J., Iorenzi. P & Steven. J, (1997), "Management" 2nd ed, New York.

24. Johnson, Robin & Thurston, Elicabeth, (1997), "Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Gride", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 2.
25. Ladebo, Olugbenga,(2004), "Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior: The case of workers in Nigeria's agriculture industry", *Current Research in Social Psychology*, 9(16), 220-233.
26. Lashley, Conrad, (2000), "Empowerment through Involvement: A Case Study of TG1 Friday Restaurants", *Personal Review*, Vol. 29, No. 6.
27. Lawson, S. (2001). The priority of biblical preaching: An expository study of Acts 2:42-47. *Bibliotheca Sacra*, 158(630), 198-217.
28. Lee, Kim L.,& Salleh, Abdul Latif,(2009),"Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 7: 139 -145.
29. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
30. Lloyd, Peter, Jeffrey Bruith Waite & Gray Southen, (1999), "Empowerment and the Performance of Health Services", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 13, No. 2.
31. Lushly, Conrad, (1999), "Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence" 1st ed , Butter Worth Heinemann.

32. Moideenkutty, Unnikammu, (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship", the Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.6, No.2.
33. Moore, Gary, Willis Hopkins & Shirley A. Hopkins, (1998), Quality and Empowerment Programs: Dual Paths Customer Satisfaction, Management Service Quality, Vol. 2, No. 2.
34. Organ, D, (1990), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom", Lexington, MA: Lexington Books.
35. Podsakoff, P.M., Mackenzie. S.B., & Bommer, W.H. (1996), "Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employees satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". Journal of Management, vol. 22:259-298.
36. Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K., (1998), "A Contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee", Management Decision, Vol. 36, No. 10: 70.
37. Raub, Steffen & Robert, Christopher, (2012), "Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample", Cornell Hospitality Quarterly, Vol.54, No.2: 136 – 148.
38. Robbins, Stephen, P., (2001), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
39. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1997), "Organizational Behavior", 5th ed., John Wiley & Sons, New York.

40. Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & Sons.
41. Shahril, Aslinda Mohd; Yuhanis, Abdul Aziz, Mohhidin, Othman and Jamil, Bojei, (2013), "The Relationship between Service Guarantees, Empowerment, Employee Satisfaction and Service Quality in Four and Five Star Hotels in Malaysia", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 1, No. 1: 90 – 93.
42. Ugboro, Isaiaho & Obeng, Kofi, (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 2.
43. Walz, S. M. & Niehoff, B. P. 1996. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. Best Paper Proceedings, Academy of Management conference: 307-311.
44. Wilkinson, Adrian, (1998), "Empowerment: Theory and Practice", *Personal Review*, Vol. 27, No. 1: 44.
45. Yen, HsiuJu R., & Niehoff, B. P. (2004), "Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationship in Taiwanese banks", *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8): 1617-37.
46. Yusoff, Yusliza Mohd & Abdullah, Hazman Shah, (2010), "The Antecedents of Empowerment of the Line Managers in Human Resource Activities: An Empirical Study in Large Malaysian Firms", *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 5, No. 2: 97 – 111.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	د.بندر كريم ابو تابه	استاذ مشارك	ادارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	د.محمد مفضي الكساسبة	استاذ مشارك	ادارة	جامعة عمان العربية
3	د.محمد خير ابو زيد	استاذ مشارك	ادارة	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د.محمد عواد الزيادات	استاذ مشارك	تسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د.عبير محمود الفاعوري	استاذ مساعد	نظم معلومات ادارية	جامعة البلقاء التطبيقية

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

أخي الموظف .. أختي الموظفة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن وذلك لغايات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

نرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبيان هي لغايات البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بدرجة عالية من السرية والإهتمام.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة

دعاء ابراهيم عبدا الهادي الرحامنه

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

- (1) العمر
- أقل من 30 سنة من 30 – أقل من 40 سنة
- من 40 – أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- (2) الجنس
- ذكر أنثى
- (3) المؤهل العلمي
- أقل من بكالوريوس بكالوريوس
- ماجستير دكتوراه
- (4) عدد سنوات الخبرة
- 5 سنوات فأقل من 6 – أقل من 11 سنة
- من 11 – أقل من 16 سنة 16 سنة فأكثر
- (5) المستوى الإداري
- إدارة عليا إدارة وسطى

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تمكين العاملين، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق على الإطلاق
المشاركة بالمعلومات					
1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط الشركة بشكل عام				
2	لدى العاملين ثقة عالية ناتجة عن المشاركة في المعلومات				
3	تتيح المشاركة بالمعلومات في الشركة إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف في الأداء				
4	لدى الشركة بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من الحصول على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم				
5	يتوفر وسائل وقنوات متنوعة وواضحة لتدفي المعلومات في الشركة				
الحرية الاستقلالية					
6	تؤكد إدارة الشركة على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الامامية للتصرف في المواقف الجديدة				
7	تشجع إدارة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم				
8	تدعم إدارة الشركة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له				
9	تقوم إدارة الشركة بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه				
10	تناقش إدارة الشركة العاملين في متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة				
فرق العمل الإدارة ذاتياً					
11	لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية				
12	تشجع إدارة الشركة العمل بأسلوب الفريق				
13	فرق العمل في الشركة قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها				
14	تقوم إدارة الشركة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة				
15	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
القوة التنظيمية						
					عدد الأفراد الذين يحملون نفس المسمى الوظيفي بالشركة كثير نسبياً	16
					تنصف المهام التي أزاولها في الشركة بالتنوع والاختلاف	17
					عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالشركة كثير نسبياً	18
					أتمتع بخبرة عملية كافية تتيح لي العمل في شركات أخرى داخل الأردن	19
					أشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالإتصالات السلوكية واللاسلكية في دول متقدمة	20

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المواطنة التنظيمية، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي:

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم	21
					لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة	22
					اتعاون مع رؤسائي لاداء الاعمال على احسن وجه	23
					اقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة	24
					اقوم بمساعدة الموظفين الجدد وافيدهم بخيراتي	25
					اتجنب اثاره المشاكل في العمل	26
					احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	27
					انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين	28
					لا اعتدي على حقوق الاخرين	29
					اقوم بالمهام الاضافية دون تذمر	30
					لا اتردد بمساعدة الاخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا	31
					استغل وقتي للقيام بالعمل	32
					احافظ على سمعة شركتي	33
					اتابع دائما الاعلانات والتعاميم الداخلية	34
					احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل	35
					احترم انظمة وتعليمات شركتي	36
					اهتم بمستقبل شركتي	37
					دائما اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	38
					اتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل	39
					اساهم في حل المشاكل في شركتي	40



Abstract

The Effect of Employee's Empowerment on organizational citizenship behavior in telecommunications Companies in Jordan

**Prepared by
Doaa Ibrahim Al-Rahamnah**

**Supervisor
Dr. Manar Ibrahim Al-Qatawneh
Assistant Professor**

The study aims to investigate the Effect of Employees Empowerment on organizational citizenship behavior in telecommunications Companies in Jordan. The study population consists of all employees in telecommunications firms. The study sample, includes (293) employee that working in telecommunications firms in Jordan from top and middle management. (293) questionnaires were distributed, (268) of them were found suitable for analysis. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. For data collection, data analysis, and testing hypotheses. A questionnaire was used to collect data about study variables which consisted of (40) items. A number of statistical tools and

methods were used such as mean, standard deviation and multiple Regression.

Data obtained revealed many results, the most important was that there was a significant effect of employee's empowerment (information Sharing, Freedom and independence, Organizational Power) on organizational citizenship behavior in telecommunication firms in Jordan, there was a significant effect of information Sharing on organizational citizenship behavior in telecommunication firms in Jordan, there was a significant effect of Freedom and independence on organizational citizenship behavior in telecommunication firms in Jordan, there was a significant effect of employee's empowerment Organizational Power on organizational citizenship behavior in telecommunication firms in Jordan, and there was no significant effect of Self-managed work teams on organizational citizenship behavior in telecommunication firms in Jordan.

The study recommended encouraging teamwork in the surveyed firms as an effective mechanism to increase the practice of empowerment and the establishment of the trust in management, participation in decision-making, increasing the channels of communication and reducing centralization, Making a structural changes which telecommunications firms moving to work as a team.